

経済的合理性における価値観

——経済的・社会的交換の企業経営原理への一試論——

山 田 晃 久

目 次

- I. はじめに——日米企業の精神構造——
- II. 合理性における価値観および企業文化との関連性
- III. 合理性と基本的価値体系——日韓企業の比較考察⁽¹⁾——
- IV. 結びにかえて——合理性と価値観の統合化——

I. はじめに——日米企業の精神構造——

かつてわが国の模範的、伝統的な企業経営者に頻繁にみかけられた光景は、たとえば誰よりも早朝に工場へ来て丹念に仕事を清掃し、従業員を迎えその日の仕事の段取りを指示したようなケースである。

第二次世界大戦後アメリカ文化の影響を強く受けたと思われる今日の若い世代の経営者からみれば、この状況は一笑に付されるのかもしれない。しかしながら、このような伝統的日本人経営者のイメージは、少なくとも私がみた1960年代初期における朝早く来て大きな重役室にでんと座っていたアメリカ企業の経営者のそれに不思議と一致するのである⁽¹⁾。つまり、これは古典的 M. Weber の『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』でいわれるアメリカ人の精神構造 (ethos, エートス) の基盤と日本人のその基本的精神構造になにか相互に共鳴するものがあるともいえる⁽²⁾。

ただし、日本ではいわゆる謙譲の美德を通じて経営者の権威を従業員に

悟らせ、アメリカはまさにその権威を直接的に誇示し、これらの伝統的な日米経営者のリーダーシップには、そのやり方がおのおの異なるにせよ、究極的には企業組織の維持と安定をはかるといった共通性が発見されるかのようなのである。企業にとってはその存続は最低条件であり、といってそれだけでは企業自体が枯渇してしまうからその発展性と繁栄が要求される。日米企業に内在する基本的価値観が相違するので、そのアプローチがおのおのの違い、したがって企業慣行が異なってしまうと考えられる。すなわち、アメリカでは、通常、一般的に新古典派的な合理的・論理的ホモ・エコノミクスの個人志向性が強いから個人の能力やパフォーマンスに比重がかかり、組織における明確な権限形式に基づく個別的支配-非支配の合理性が顕著となり、一方の日本では個人志向よりも集団志向性がより強い傾向をもつがゆえに集団的組織の合理性が先立ち、アメリカからみれば非合理的な支配と非支配の関係が相対的によりなだらかな形式で存在すると思われる⁽³⁾。

アメリカ企業の場合には、企業を統合化し存続する目的を社長という職位を最大限に活用し、その権限行使の手段が直接的であり、かつ合理的であろう。他方の日本企業は、従業員的心情に訴える手段が間接的であって、アメリカの合理的権限構造の発想からすればなぜに社長が工場を掃除するのかといった疑問も起こりうる。日本人であれば、これこそが非合理性の合理性と反駁するのもかもしれない⁽⁴⁾。これは、日米企業の経済的合理性に対する認知の仕方の違い、つまり基本的価値体系の差異から生じるものと想定される。

私は、すでにこのような企業の合理性と価値観について国際マーケティングにおける「経済的・社会的交換モデル」といった形式で主張している⁽⁵⁾。いかなる企業も、究極的には極大利潤を求め、企業の存続と繁栄を模索し、そのためには合理的ないし効率的な経営を維持せねばならない。にもかかわらず、昨今の国際取引では、日本企業は対外摩擦問題に直面し、単なる

効率性を追求するだけに執着するならば、異文化との壁に突き当たってしまう。事実、半導体などは、自由貿易の原則は保持されておらずその販売が制限されているし、企業によってはすでに、その利潤率の1%を社会に還元するようなフィランソロピーセクター (philanthropy sector) などをも考慮せざるをえなくなっている。この場合には、企業の経済的・社会的交換の論理を越えた政治的・倫理的外部要因などが強く働いている。したがって、その規範性に基づいて外部環境に適応するためにいかなる企業もその意思決定を行わねばならない。

このように国際間の取引では、ボーダーレス・エコノミーの「ナショナリズム」と「グローバリズム」のコンフリクトが生じ、とくに国家のナショナリズムが台頭してくるのは、過去の国際経済の歴史となんら変りない。たとえば、明治維新以降約120年たった現代の日米構造協議にしても、明治政府の居留地貿易政策によって実現できなかった国内流通構造の部分にメスがようやく入り込み、わが国の外圧がなければ変化しないような弱点のウミが再び摘出されようとしている⁽⁶⁾。また、古典派の二国間における D. Ricardo の比較優位の原則は、今日でもなお生き続けている。たとえば、昨今の米ドル安・円高による費用条件の変化が日本企業の対アジア諸国への進出する誘因となり、日本企業が先進国市場で日本から従来の輸出活動により差別化製品をその流通機構に乗せてきた競争優位性を保持しているから、三国間貿易によってアジアで生産された製品を供給しようとする—このなかに依然として比較優位の原則が残滓している。

前者のアジア企業の優位性は効率的コストの供給面の「有形的比較優位」(tangible comparative advantage)、後者は現代注目されている知的所有権ともいえるべき多様化時代の需要面の「無形的比較優位」(intangible comparative advantage) と私は呼ぶ⁽⁷⁾。つまり、日本企業は他のアジア企業が海外市場でいまだ確立させていないようなブランド、流通チャネル、経営技術、開発技術、アフターサービスなどの無形的比較優位を国際市場

でようやく定着させたのである。この成果は、明治維新以降、日本企業が世界経済の縮図のなかで会得した経済的・社会的交換、ないし合理性・価値観の原理によるとと思われる⁽⁸⁾。しかし、今日では環境の変化が激化してきたので、日本企業はその原理を適用する方法を再考慮しなければならない時代にさしかかっている。したがって、この原理が適切に援用されるならば、その程度差があれば、少なくとも現代の国際市場における国際取引に妥当しうるのではないかといったことを想定し、日本企業のあり方を再点検する。

本稿の目的は、日本貿易学会、横浜六大学連合学会などで私がすでに主張している三国間貿易の network triad の構図に基づく「経済的・社会的交換モデル」をより進展化し、理論面で一層補強し、「総論」としてのフレームワークを構築することを意図としたい。

そのような意味からして、本稿の各節は独立している大枠の論題であるから、今後においてより精緻化する必要があるだろう。ただし、第Ⅲ節は本モデルの実証面であり、本稿の手順からすれば、同節は日韓企業よりも日米企業とすべきところであろうが、現段階では日韓企業の予備的調査を終えたただけであり、とりあえずは「日韓企業の比較考察」とした。実証面での調査対象は、日韓米企業を設定している。しかしながら、日韓企業のみであっても、異文化企業の精神構造を認知する範例としてはなんら支障がないし、本稿で「有形的・無形的比較優位」などを論じる上で、アジアの韓国企業の事例は考察するに値しよう。

したがって、本稿の第Ⅱ節で、経済学、経営学、マーケティング学などの学際的視点から、企業経営の合理性における価値観が企業意思決定や品質管理などに対していかに影響するかについて分析し、さらに昨今クローズアップされてきている企業文化に関連づけ、第Ⅲ節で日韓企業の予備的調査をもとにそれを検証することに努力し、最後にこれらの論議をまとめることによってなんらかの結論へと導きたい。

(注)

- (1) たとえば、筆者が1964年にアメリカで大手バラエティ・チェーンストアで働いていたとき、同地域事務所の最高責任者は毎朝いかなる社員よりも早く出社していた。その勤勉な姿がいまでも忘れられない。詳細については、拙著「品揃えの秘密を探る―売上高の高い店舗はなぜか」(横田澄司・亀井昭宏編『マーケティングの最前線』学文社、1990年) 70-83ページなどを参照。
- (2) マックス・ウェーバー著、梶山力・大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』(上・下巻) 岩波書店、1955年。「エートス」という言葉は、周知のように「心的態度」、「倫理的態度」などと訳されているが、本稿では「精神構造」とした。ウェーバーの同書に匹敵するような日本人の精神構造をあらわしたものは見当たらないようであるが、山本七平『日本人とは何か。』(上・下巻) PHP研究所、1989年などを参照。マルクスとウェーバーの認識方法論の比較考察に関しては、高島善哉『マルクスとウェーバー』紀伊国屋書店、1975年などを参照。

ウェーバーについても多数の批判があり、たとえばプロテスタンティズムの特性問題、カトリック教に対する誤解、清教徒と近代資本主義間の関連づけにおける実証的資料不足などがあるが、多くの場合はウェーバーの意味を誤解して解釈したケースである(Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, translated by Parsons T., introduction by Giddens A. (1976), Charles Scribner's Sons, pp. 8-12.)。
- (3) 日米社会構造を比較する場合、比喩的にいえばアメリカを支配-被支配の二極分化によるピラミッド構造、わが国は形式的には中間層が厚い六角形構造とするのが適切かもしれない。しかし、本質的には日本社会も組織を維持しなければならないから、六角形のなかに三角形のピラミッド階層構造が伏在すると想定される。拙著「ライフスタイルの創造-経済的・社会的交換-」(横浜商科大学公開講座委員会編『90年代の経済と市民』南窓社、1990年) 202-232ページ、拙稿「日本型企业組織網の均衡化理論-経済的・社会的交換の国際マーケティング・モデル-」(横浜商科大学学術研究会編『横浜商大論集』第23巻第1号、1989年) 33ページの(注)(21)などを参照。
- (4) たとえば、嶋口充輝「日本的マーケティング行動について-不合理の合理性仮説とその課題」(日本商業学会『日本商業学会年報』1987年) 5-13ページ、Lazer, W., et al. (1985), "Japanese Marketing: Towards a Better Understanding," *Journal of Marketing*, 49(Spring), 69-81などを参照。
- (5) 前掲拙稿、1-37ページ、拙稿「三国間貿易と国際マーケティングクモの巣組織網の均衡化理論への接近-」(日本貿易学会『年報』第27号、1990年) 5-13ページ、拙稿「日韓企業に関する若干の考察-欧米企業の国際マーケティングとの比較において-」(横浜六大学連合学会『大会報告』1990年) 9-21ページ

ジ、拙著『国際貿易論』学文社、1990年の第6章などを参照。

なお、日本商業英語学会第48回全国大会(1988年10月16日、明治大学)、日本貿易学会第29回全国大会(1989年5月13日、名古屋商科大学)、横浜六大学連合学会(1989年12月2日、横浜国立大学)、日本貿易学会第30回全国大会(1990年5月12日、早稲田大学)における筆者の口頭発表などをも含む。また、学界ばかりではなく一般社会向けとして、たとえば「アジア太平洋経済と日本—西欧的合理主義とアジア的価値体系」(1990年10月20日、横浜市民講座)などの口頭発表もその一環における報告である。

- (6) 幕末維新期のわが国の貿易取引形態は、主に居留地貿易、藩貿易、外国商人の直接取引によるものであったが、明治政府は居留地貿易のみに絞る政策を講じた結果、内商に有利に機能した。飯島千秋「開港期の経済的変動」(横浜商科大学公開講座委員会編『90年代の経済と市民』南窓社、1990年) 78-80ページ、梅村又次他編『開港と維新』岩波書店、1989年、187-191ページなどを参照。
- (7) 前掲拙稿、横浜六大学連合学会『大会報告』、20-21ページ。
- (8) 詳細については、前掲拙著、第6章、166-227ページを参照。

II. 合理性における価値観および企業文化との関連性

伝統的経済学の観点から企業の経済的合理性について考察すれば、通常、目的—手段との関係においてホモ・エコノミクス(経済人, homo economicus)が利潤を極大化するために、最小のコストで最大の効果を生むように合理的に行動するということになる。その場合、希少性の概念が前提となっている。しかも、この経済人は人間的・精神的構造などをもちあわせていない全知全能の理念的モデルである。本稿における経済人は、古典派の経済人や、Weber のいう合理主義に基づく経済人ではなく、新古典派の科学主義による抽象的・論理的経済人を意味する。

いわば、このように極端な機械主義的発想は、ヨーロッパの合理主義に端を発すると考えられる。ただし、経済学における消費者評価の限界効用の合理的思考の起源は、周知のようにアリストテレス (Aristotle) にまでさかのぼり、合理主義自体の概念は古代ギリシャのエレア派やプラトン (Plato) に始まり、近代ではデカルト (Descartes) がその起点にたった。なお、Weber は、近代西欧の資本主義を「合理的・市民的資本主義」と呼び、「自由な労

働の合理的組織」を基軸とし、「禁欲的」プロテスタンティズムの「個人の内面的孤立化」が、神の意にかなうような天職（calling）において、合理的体系のもとで労働に馳せさせたのである⁽¹⁾。

会田（1966）は、ヨーロッパにおいて12、3世紀頃までは合理主義の精神は簡単に社会に根づかなかったが、不当な年貢を取り立てる支配者に対して不合理な矛盾を感じて農民が反対運動を起こした13世紀頃に合理主義が定着し始めたのではないかと推測する⁽²⁾。さらにその合理主義には、経験的合理主義と演繹的合理主義の二つがあり、前者は農業や初期の工業から派生し、後者は商業、とくに大規模な貿易商の経験から生れたと会田は指摘する⁽³⁾。前者の合理主義は、自分たちが住んでいる世界は、合理的法則によって動いているとし、他方で自分たちが関与しない世界についてはその法則が働いているかどうかわからないとする。後者は、すべての世界が合理主義の原則によって左右されるという。もちろん、この仮説が妥当しているかどうかについてはより綿密なデータがなければ、判断し難いところではあるが、合理主義はヨーロッパの風土や環境のなかで生きてきた人間の経験を通じて生れてきたと考えられる。経済学、科学主義、個人主義などは合理主義の考え方とも関連している。とくにホモ・エコノミクスの合理主義的思想は、ヨーロッパで培われ、アメリカ人の精神構造にいささか違った形で組み込まれたと考えられる。

Weber はドイツ人の F. Kürnbeger がアメリカのヤンキーの計算高い商売主義に対して嘲笑している部分を引用しながらも、客観的に資本主義の精神を捉えようとしたが⁽⁴⁾、現代の一般的な西ヨーロッパ人の感情のなかには、いまだ成り上がりのアメリカ人といった Kürnbeger の偏見が残っているようだ。いわば、「禁欲的」プロテスタンティズムの宗教倫理が、合理性と結合して世俗化されたのである。たとえば、アメリカ人が毎週日曜日教会へ通い、宗教とビジネスの関係がミックスした状態を彼らがごく自然に捉えるということは、われわれ日本人にとって非常に奇異に感じられるよ

うな場合である。このような一事実から判断しても、アメリカでのホモ・エコノミクスの定着を示唆しているといえる⁽⁵⁾。

今日の西ヨーロッパにおいては、経済自体が凋落ぎみなので1992年にむけてEC統合をはかり、経済の延命をもくろんでいることは、外観的な経済的合理主義精神が働いているばかりでなく、内在的協働の精神が働いているのではないかと思われる。アメリカにおいてすら、VALSの調査をみても内部指向型の人間が増えてきたのは⁽⁶⁾、従来の外部指向型の経済一辺倒の考え方に限界があることを意味している。経済学、経営学、マーケティングなどの分野で倫理問題や企業文化といったことが論議され始めたのは、経済合理主義の論理だけでは、現実には適合できない証拠を示している。

H. A. Simon は、行為者が主観的期待効用 (SEU, Subjective Expected Utility) を極大化するといった経済的合理性は、経済的推論に基づいて問題を分析する場合にごく一部を提供するにすぎず、むしろ行為者の効用、信念、期待感などの経験的前提条件が大きな役割を演じる場合が多いと指摘している⁽⁷⁾。さらに、経済学は人間行動を統一的に合理的なものとして扱い、心理学は行動の合理的側面と非合理的側面の両者について焦点をおき、新古典派の経済学と他の社会学の分野において主に次の三つの点で異なるとしている⁽⁸⁾。

第一に、経済学の合理性は目的や価値の内容を無視し、第二に、行動の恒常性 (consistency) を所与とし、第三に行動は現在および将来の環境に対して客観的に合理的なことである。他方で、社会科学の合理性は、価値の性質と原因、ならびに時間と経験を通じたその変化を経験的に確定しようとし、行動を論理的に解釈するために現実の選定された側面をプロセスとして捉え、動機、感情、感覚刺激などの非合理的過程が合理的過程にかかわる事実前提を規定するような注意や状況にどのように影響するかについての説明などに関連すると Simon はいう。つまり、経済学の合理性は、選択といった視点から捉えるのでまさに合理的そのものであり、他の社会

学たとえば心理学のそれは、プロセスの観点から考慮されるから過程的合理性ということになる。

Simon は、上記の経済的合理性と心理学の過程的合理性について、洪水の損害保険の事例を取り上げながら、前者の合理性に基づく場合、資産の所有者が推定される損害填補が保険料より大きければ、保険を掛けるだろうし、後者の場合には、洪水で損害を被った人もしくは損害を受けた経験者を知っている人が洪水保険を掛ける意思決定をするのであって、それは経済の費用便益比率とは独立しているという⁽⁹⁾。この意思決定における過程的合理性は、いわゆる Simon がいう人間の限界的合理性⁽¹⁰⁾ (bounded rationality)、または合理的でもない非合理的でもない中間的合理主義である⁽¹¹⁾。

アメリカの制度学派の O. E. Williamson (1975) にしても、この Simon の限界的合理性を経済学に援用し、この制約された合理性と機会主義を人間の諸要因として「組織の失敗の枠組み」に組み入れて、伝統的経済学のホモ・エコノミクスに挑戦しているかにみえる⁽¹²⁾。ただし、Williamson は relational contracting⁽¹³⁾ など企業間の関係を認めながらも、市場か内部組織を重視し、非合理的な人間臭さの部分を除去しているようだ。結局は、R. Dore の指摘しているとおおり、Williamson の文献には人間のかわりに最大化を考えるロボットがいるのみであって、ホモ・エコノミクスの変形にすぎないといえる⁽¹⁴⁾。つまり、Williamson は日米の価値観や文化の違いを認めながらも合理性によってすべてを統一化してしまう傾向が強い。人間による経済や経営は、その国の人びとがもつ価値観の差によって、確かに合理性を基盤としながらも、そのアプローチの仕方や慣行が異なるのがむしろ当然になろう。その違いを認めあいそれを前提としなければ、なんら合理性の意味をなさない。

Simon が *Reason in Human Affairs* の冒頭で「ある種の楽観主義あるいは自明のこととされている楽観主義は、もしもわれわれがかなりしっかりと考え、そしてわれわれが十分に合理的であるなら、われわれはすべ

ての問題を解決できる、と主張する。「理性の時代」である18世紀には、この種の楽観主義が浸透していたと考えられた。それが実際にそうであったか否かは歴史家に委ねるとして、疑いもなく今日のわれわれが理性に対して抱く期待は、いっそう控えめなものである。」⁽¹⁵⁾ (傍点は筆者による)と述べているように、人間の行動における理性に基づく科学主義や合理主義には限界があることを示唆している。

Simon は、理性は単に手段的な役割を果たすだけであり、われわれがいかなる目標へ進むべきかを示さず、その目標へどのようにすれば達するかをせいぜい示唆するにすぎないと主張する⁽¹⁶⁾。さらに、事実、価値、情動(emotion)との関係で、A. Hitler の『我が闘争』の例をあげながら、結局は「理性はナチズムを防ぐ盾となりえなかったが、ナチズムとは正反対の事実による信念と価値が大きな盾となった」⁽¹⁷⁾という。Hitler の言明は、当時における事実環境からすれば、理路整然としていただろうし、ドイツ人の情動に訴え共鳴を呼び、その時代の価値観につながり、理性の入り込む余地なぞなかったのである⁽¹⁸⁾。他方で、政治学的視点からナチズムの全体主義を合理主義や個人主義に対するドイツ人の精神構造から生まれたものであるといった見方がある⁽¹⁹⁾。この見解に基づけば、まさに人びとの価値観の相違が異なる精神構造をつくりあげているということであり、Simon の見方は、アメリカ人の精神構造によるドイツ人の精神構造に対する解釈ということになる。

Simon は、人間の意思決定の合理性についてホモ・エコノミクスの全知全能モデル、限界的合理性のなかでの制約された行動モデル、情動と注意を軸としたわれわれの「アハ－」体験にみられるような直感モデル、生物学の進化論を基にした進化論モデルの四つに分類している⁽²⁰⁾。他方で Weber は、人間の社会的行為に関して、目的合理的行為、価値合理的行為、純粹感情的行為、純粹伝統的行為の類型化を行っている⁽²¹⁾。Weber の場合には、Simon の経営学分野よりも一層範囲が広いのであろうが、ある程度

まで一見して類似性がみられるようである。たとえば、全知全能モデルと目的合理的行為、直感モデルと純粹感情的行為はすべてではないが、おのおの一致する点が認められるかのようである。行動モデルにしても価値合理的行為や純粹伝統的行為などの混合形態といえなくもない。ただし、Simon の場合には、アメリカ人の精神構造による行為類型化であって、Weber のものとは程遠いのではないだろうか。この点の論議については、より慎重に考察したいので別稿に譲るとして、本稿ではとりあえず現代経営学における企業行為に焦点を絞る。

では果たして、いかなるモデルないし社会的行為がわれわれの企業の意思決定や行動特性に近いものなのであろうか。Simon の行動モデルは、合理性と非合理性の中間領域にある限界的合理性をもつ「経営人」(administrative man) が理解できないような不確定であり複雑な現実の世界環境に対して、時にはコンピュータの科学性を補助として駆使する制約された合理主義が根底にある。われわれ人類はどうにか今日まで生き続けることができたのは、このように科学主義からみたならば非常に単純な合理主義に依拠してきたにすぎないという⁽²²⁾。しかしながら、少なくとも現実の日本企業の意思決定などをみていると、むしろ情動的直感モデルが先立ち、そして実践して体験し、それからその経験の成果を判断し合理化へと努力し、またもとの直感モデルに回帰し、反復される試行錯誤の繰り返しであり、直感や注意の集中から合理化への道を開くのである。決して人間の合理主義が根底にあったのではなくして、むしろわれわれの伝統的行為や価値観が先導し、直感や経験に基づいて知識や科学を援用してわれわれは生きてきたのである。ただし、アメリカでは新古典派のホモ・エコノミクスの合理主義が慣習的価値観となってしまったので、Simon がいうような限界的合理性の概念が生れたのではないだろうか。

Weber も感情的行為が価値合理的行為や目的合理行為、ないし両者を生む契機となるとしている⁽²³⁾。いわば、企業やその社会の伝統的行為なりが

あって、直感や注意が先行し企業の価値合理的行為や目的合理的行為へと結びつく。企業組織の差異化のためには、目的合理的行為からすれば非合理的な価値合理的行為が優先される場合がある。もちろん Weber が指摘しているように、これらの行為が混合しているのが現実であろう。ただし、企業によっては大規模になるにつれて企業合理化が全面にでて硬直化されることがある。しかも、Weber のいう合理主義は「^{バリーア・カピタリスムス}賤民資本主義」に基づくものではないから、Weber の「資本主義の精神」は日本企業の精神構造とも異なるであろう。

Simon の「経済人」に対する人間要素が強調された「経営人」は、F. W. Taylor などの科学主義に対しての反発として、古典的先駆者としての C. I. Barnard をあたかも踏襲したかのように考えられている。事実、Simon の『経営行動』(Simon, H. A.(1945), *Administrative Behavior*, Macmillan)には、組織の均衡、オーソリティー、コミュニケーション、能率の基準など—Barnard の主唱することが述べられている。しかし、K. R. Andrews がいっているように、Barnard が Simon の『経営行動』で叙述している序言が Simon の主張と一致しないものが多いと指摘している。たとえば、「科学の事実と仮説とがいかに実務家に感激を与えないか、またこのギャップを埋めるのに科学のおよび管理的な責任と見地についていかに多くの想像力と共感とが必要であるかということである。」⁽²⁴⁾ (傍点は筆者による)である。Simon と比較すると、まさに実務家の Barnard にとっては、実際のビジネス界で科学的合理主義がいかに共鳴しないものかをより強調しているかのようなのである。個人と組織体系との関係における協働体系、非経済的契機としての誘因、権威、有効性と能率性、公式組織と非公式組織、倫理的基準など Barnard の論理は奥深いといわれ、とくに組織理論の根本問題として人間関係、協働の拡大と個人の発展の相互依存性を明言している⁽²⁵⁾。

以上のとおり、Simon を中心として古典的 Barnard や Weber などを考

察することによって、西欧の近代的合理主義を出発点として合理性と価値観に関して概観した。そして私の考えとしては、われわれは伝統的慣習や価値観を土台とし、直感や経験がひらめきとなってまず行動し、むしろ合理主義はわれわれが行為を体験したあとにくるのではないかとした⁽²⁶⁾。われわれはここで一般的な合理主義および価値観から企業の経営やマーケティングの経済的合理性における非合理的側面の価値観についてより具体的に検討する必要がある。社会心理学的な観点からみると、規範の形式としての価値は、たとえば W. Thomas & F. Znaniecki (1927) によれば、「一定の社会集団の構成員に受け継がれる経験的内容および活動の対象」であり、その価値に対して個人の精神状態、主観性の強いものが態度であって、文化的諸要素が価値であるという⁽²⁷⁾。こうみると、文化の概念が根底にあることになり、さらに企業に限定していくと「企業文化」ないし「組織文化」に逢着する⁽²⁸⁾。とくに企業文化の論議については、1980年代に入って欧米諸国やわが国などで顕著となってきた⁽²⁹⁾。

企業文化といっても、その概念づけは多様であり、いまだ決定的なものはないようであるが、R. Deshpande (1989) などによれば、一般的には企業組織の共有された価値観や信念であり、それを理解することによって企業における行動規範となっているという⁽³⁰⁾。Deshpande は、企業文化ないし企業組織のパラダイム、理論的特徴、文化の位置づけに基づいてマーケティング調査の方向づけや調査の方法論について論及している。

G. Hofstede (1989) は、文化について図Ⅰのように、文化を内在的価値要素と外在的慣習要素の二つに分け、国家的、職業的、組織的レベルの文化で捉え、表Ⅰおよび表Ⅱでその実証的調査結果を示している⁽³¹⁾。図Ⅰの国家的レベルの文化は、われわれがこの世に生まれた瞬間から組み込まれるので、われわれの精神構造にもっとも潜在的に残る。次の職業的レベルの文化は、われわれの青春期の学生時代にえられ、最終段階の組織的レベルのものは、通常、成人期にわれわれが職業についたときに獲得される

という。価値は、奥深く内在的しばしば無意識なものであり、われわれ人間の理性にあるのではなくして精神に存在し、文化の意識は、精神感情によって反応すると Hofstede は主張する⁽³²⁾。

S. D. Hunt 他 (1989) は、マーケティング分野において企業文化の一構成要素としての倫理的価値 (ethical values) および組織に対するコミットメントの相関性について述べている⁽³³⁾。この場合、マーケティングでいう価値は、製品やサービスの品質、広告の内容、流通経路の選定、顧客の扱い方などの意思決定に関して指示するものであり、これらの価値の根底にいかにあるべきかを問う倫理的価値基準があるという。また、この倫理的価値と企業に対する忠誠の相関性に関して実証分析によって証明しようと試みている。

図 I : 文化の異なる構成要素レベルにおける価値と慣習のミックス状態

文化の構成要素

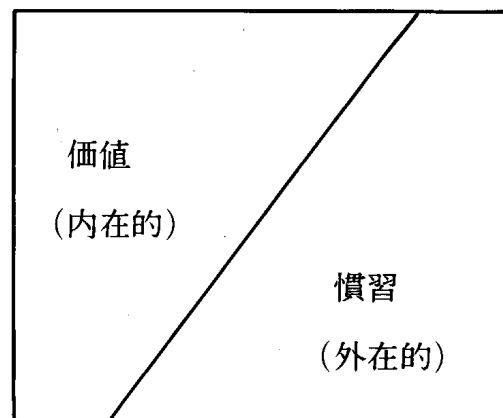
国家的レベル

職業的レベル

(ビジネス的)

組織的レベル

(企業的・ビジネス的)



出所：Hofstede, G. (1989), "Organising for Cultural Diversity," *European Management Journal*, 7-4, p. 391.

表 1 : 異文化の実態調査結果

(50カ国からの格付け 1 = 最低、50 = 最高)		
	アメリカ	イギリス
パワー関係の程度	16	11
組織規則化の程度	11	7
個人志向の程度	50	48
男性度	36	41

出所：Hofstede, G.(1989), "Organising for Cultural Diversity," *European Management Journal*, 7-4, p. 392.

J. A. Barney (1986) は、企業文化と金融パフォーマンスの相関性について述べ、企業文化が価値あるもの、特有なもの、他企業が模倣しにくいものであれば、企業は競争優位にたち、金融パフォーマンスが高いものになるであろうと指摘している⁽³⁴⁾。

C. Karlsson (1989) の日本的経営の「行者のベッドの釘」モデルについては、本稿の第IV節で述べる。

いろいろな論者の企業文化や価値観の考え方について考察してきたが、とくに Hofstede が指摘しているように、その国の人びとがもつ価値観や慣習が企業の意思決定へなんらかの形で影響するものと考えられる。もちろん、企業は合理主義的効率性を基本とするが、時には非合理的価値観が企業の意思決定に大きく作用する場合がある。この点について次節で日韓企業の予備的実態調査をもとに検討する。とりわけ日韓企業を考察すること

表2：組織規則化の程度による国・地域

組織規則化の程度		
低	中	高
オーストラリア	オーストリア	アルゼンチン
カナダ	ブラジル	ベルギー
デンマーク	コロンビア	チリー
イギリス	エクアドル	コスタリカ
香港	フィンランド	フランス
インド	西ドイツ	ギリシャ
インドネシア	イラン	ガテマラ
アイルランド	イスラエル	日本
ジャマイカ	イタリア	韓国
アレーシア	メキシコ	パナマ
ニュージーランド	オランダ	ペルー
ノルウェー	パキスタン	ポルトガル
フィリピン	スイス	サルバドル
シンガポール	台湾	スペイン
南アフリカ	タイ	トルコ
スウェーデン	ベネズエラ	ウルグアイ
アメリカ	アラブ諸国	ユーゴスラビア
	西アフリカ諸国	
	東アフリカ諸国	

出所：Hofstede, G.(1989),“Organising for Cultural Diversity,” *European Management Journal*, 7-4, p. 393

は、過去における日韓関係の歴史的背景からいっても、Simon が論じたアメリカ人とドイツ人の精神構造の関係と同様に関心のある結果がえられると考えられる。

(注)

- (1) 限界効用理論の史的背景については、たとえばエミール・カウダー著、斧田好雄訳『限界効用理論の歴史』嵯峨野書院、1979年などを参照。合理主義は、

見田宗介他『社会学事典』弘文堂，1988年，292ページ，竹内啓『近代合理主義の光と影』新曜社，1979年，碧海純一『合理主義の復権』木鐸社，1973年，マックス・ウェーバー著，武藤一雄他訳『宗教社会学』創文社，1976年などを参照。Weber は，タルコット・パーソンズ著，稲上毅他訳『社会的行為の構造』木鐸社，1974年の第4・5分冊が詳しい。なお，経済的合理性については，経済史の観点から，中村勝己『経済的合理性を超えて』みすず書房，1988年などを参照。

- (2) 会田雄次『合理主義—ヨーロッパと日本』講談社，1966年，143—148ページ。
- (3) 同上書，170—172ページ。
- (4) マックス・ウェーバー著，梶山力他訳，前掲『邦訳書』，37—44ページ。
- (5) 今日でも一般的に西ヨーロッパ人は，アメリカ人はエレベーターのなかでもどこでも見知らぬ人に対して話しかけ，単純，粗野でなにごとにも金銭で解決しようとするといった感情を抱いているようである。しかし，B. Franklin がいう禁欲と勤勉を通じていかに富を獲得するかがアメリカ人の精神構造に組み込まれ「勝利を手にする個人」ということになる (Reich, R. B.(1987), *Tales of a New America*, Vintage Books). この精神構造に対して，西ヨーロッパ人はむしろ羨望と蔑視の感情を入り交じて反応するのであろう。
- (6) VALS (Value and Lifestyle) 調査に関しては，アーノルド・ミッチェル他著，吉福伸逸監訳『パラダイム・シフト』TBSブリタニカ，1987年を参照。
- (7) Simon, H. A.(1986), "Rationality in Psychology and Economics," *Journal of Business*, 59, 4, 2, p. 209.
- (8) 以下の説明は，ibid., pp.209-210 による。
- (9) Ibid., pp. 215-216.
- (10) 一般的には「制約された合理性」などと訳されているが，人間的限界という意味合いおよび近代経済学の限界効用と相対化するために，「限界的合理性」とした。その意味は「人間行動において合理的であろうとするが，限定的にしか合理的でありえない，人間の言語的・神経生理学的な限界」である。拙稿「ビジネス・コミュニケーションの役割—相互作用モデルの応用を中心として—」(文京女子短期大学経営学科『紀要』第3号，1984年) 124ページの(注)(7)を参照。
- (11) 降旗武彦他編『経営学小辞典』有斐閣，1981年，130—131ページ。
- (12) Williamson, O. E.(1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, chap. 2, pp. 20-40, 浅沼万里他訳『市場と企業組織』日本評論社，1980年，35—69ページ。
- (13) —————(1979), "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *The Journal of Law Economics*, XXII(2)(Octo-

ber), pp. 233-261; Manceil, I. R. (1978), "Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law," *Northwestern University Law Review*, 72, pp. 854-902などを参照.

- (14) ロナルド・ドーア・奥村宏「日本的企業システムの研究について」『経済評論』1990年5月号, 31-42ページ. ドーアが日本企業について“flexible rigidities”といった見方をしていることは関心のあるところである (Dore, R. (1986), *Flexible Rigidities*, The Athlone Press).
- (15) Simon, H. A. (1983), *Reason in Human Affairs*, Stanford Univ. Press, p.3, H・A・サイモン著, 佐々木恒男他訳『意思決定と合理性』文真堂, 1987年, 3ページ.
- (16) Ibid., pp.7-8. 同上『邦訳書』, 8ページ.
- (17) Ibid., pp.8-11. 同上『邦訳書』, 8-11ページ.
- (18) 「事実」, 「価値」, 「合理性」の関連については, H・A・サイモン著, 松田武彦他訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965年を参照.
- (19) たとえば, 多田真鋤『政治理論と政治思想』慶應通信, 1990年, 242-264ページなどを参照. 本稿で政治学をもってくるのは, 範囲が広すぎて不適切かもしれないが, Simonがナチズムを引用したので, あくまでも参考として取り上げた.
- (20) Ibid.および同上『邦訳書』の第1章で, 全知全能モデル (the Olympian model), 行動モデル (the behavioral model), 直感モデル (the intuitive model) を説明し, 第2章において進化論モデル (the evolutionary model) について述べている.
- (21) マックス・ヴェーバー著, 清水幾太郎訳『社会学の根本概念』岩波書店, 1972年, 39-42ページ.
- (22) Ibid., p. 23. 同上『邦訳書』, 24-25ページ.
- (23) マックス・ヴェーバー著, 清水幾太郎訳, 前掲『邦訳書』, 40ページ.
- (24) Barnard, C. I. (1938, 1968), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, xvii, C・I・バーナード著, 山本安次郎他訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年, 24-25ページ.
- (25) Barnard, ibid., pp.289-296. 同上『邦訳書』, 302-309ページ. しかし, 昨今のSimonの著書などでは, 「想像力と共感」の部分を取り入れているかにみえるが, 根底にはアメリカの精神構造の合理性がどうしても捨て切れないように思える. この点について, Simonに問い合わせ中であり, 別途論じる.

なお, わが国でのBarnardに関する解説や批評などは多数ある. たとえば, 山本安次郎他編『バーナードの経営理論』ダイヤモンド社, 1972年, 飯野春樹『バーナード研究: その組織と管理の理論』文真堂, 1978年, 三戸公『人間の

学としての経営学』産業能率大学出版局，1977年などを参照。アメリカでは，たとえばP. E. トーガスン著，岡田和秀他訳『C. I. バーナドの組織概念』白桃書房，1973年などを参照。

- (26) 組織学会（平成2年度研究発表大会）における遠田雄志「純粹調査批判—新しい意思決定理論の展開のために」は，この発想に近いと思われる。遠田は，野中郁次郎「進化論的戦略の構想」について批判しているが，野中の発想はアメリカ的思惟の軸に基づいていると思われるから，当然に論争の的になろう。
- (27) 鴻永重次編著『社会心理学概論』三和書房，1966年，78ページ。
- (28) 企業文化，組織文化，経営文化に関する概念などに関しては，たとえば，梅沢正『企業文化の革新と創造』有斐閣，1990年などを参照。
- (29) 1980年代以降では，Deal, T. E. Kennedy(1982), *Corporate Culture*, Addison-Wesley Publishing Co.; Peters, T. and R. Waterman(1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row Publishers, Inc.; Frost, et al. (1985), *Organizational Culture*, Sage Publications, Inc. など数限りがないので，他の参考文献については本稿では省略する。また，企業文化の詳細に関しては，本稿では概略する程度にし，別途論じたい。
- (30) Deshpande, et al.(1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, 53(January), pp. 3-15.
- (31) Hofstede, G.(1989), "Organising for Cultural Diversity," *European Management Journal*, 7-4, p. 392-393.
- (32) Hofstede, *ibid.*, p.391.
- (33) Hunt, S.D., et al.(1989), "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing," *Journal of Marketing*, 53(July), pp. 79-90.
- (34) Barney, J. B.(1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?," *Academy of Management Review*, 11-3, pp. 656-665.

III. 合理性と基本的価値体系——日韓企業の比較考察⁽¹⁾——

日韓企業に関しては，時間的制約などもあって，調査というよりは事前の質問票などの確認なしに，私の過去における実際の取引経験に重きをおき，すべてインタビューに基づいた。その面接した企業の幹部のほとんど

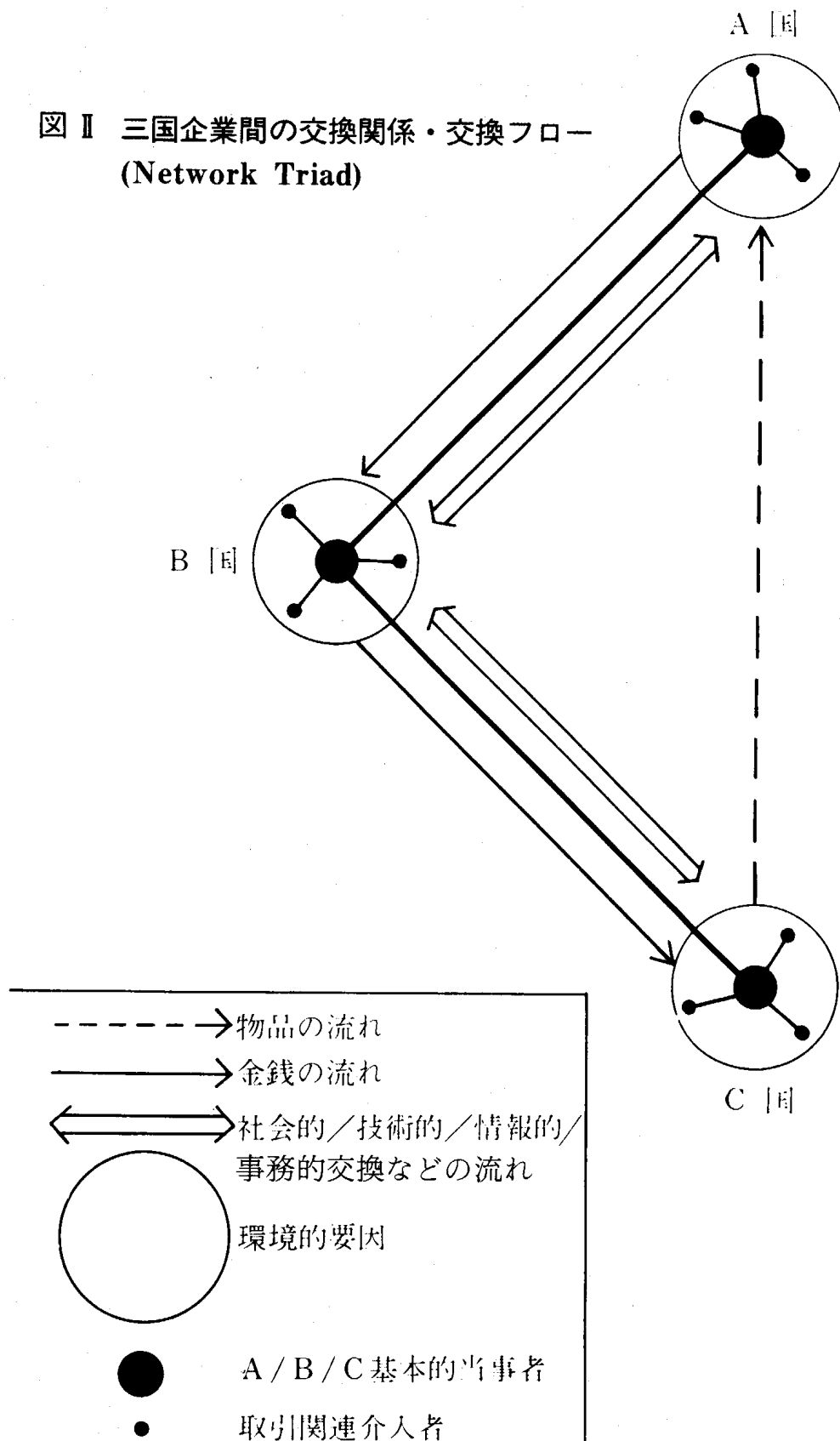
は、顔見知りであり、主に交換関係を重視した。対象企業は、主に家電製品を製造している大手企業である。日本では、日本企業2社、韓国企業の日本支社が1社であり、韓国では、韓国企業6社、日本商社の韓国支店1社である。標本数としては少ないが、周知のように日韓ともに家電業界は寡占企業によって占められ、日本の場合はともかくとして、韓国企業6社は韓国の家電メーカーの代表的なものをほとんど網羅している。ただし、本調査は事前の予備的調査であり、今後本格的な調査を時間をかけて施行していく予定であるので、調査の定量的厳密性よりも定性的な部分を抽出することに焦点をおいた参与観察的度合いが強い。

本調査の趣旨は、図IIのとおり本稿の第I節で述べた「三国企業間の交換関係・交換フロー」の最小分析単位の network triad およびその仮説的命題の実証化を目的とするものである⁽²⁾。したがって、日韓企業を調査するとともに、最終買い手企業としてアメリカ企業を選定し、今後日韓米三国企業を調査したいと考えている。少なくとも今回の調査は、日韓企業の精神構造を分析するうえでは、役だったと考えられる。

まず、日本企業の行動特性については、私はすでにIMPグループのヨーロッパ企業の実態調査を参考にして、日本企業の仮説を設定している⁽³⁾。ただし、その仮説検証はいまだ行っていないが、このような日本企業の行動特性を一応前提として、日本側の2社のインタビューを要約すると、次のとおりである。

1. 2社が韓国企業と行っている主な取引は、第一に韓国企業の既存の製品モデルに対して、単に日本側のブランドをマークしたものを購入すること(製品のデザイン多少変更する)、第二に委託生産契約に基づくこと(韓国側からすれば、OEM)、第三に韓国との合弁企業によることなどに分けられる。その製品の内容は、カラーテレビ、エアコン、電子レンジ、音響製品、ブラウン管などである。日本企業の取引先は、いずれも韓国調査6企業のなかにある。

図Ⅱ 三国企業間の交換関係・交換フロー
(Network Triad)



出所：拙稿「三国間貿易契約から国際マーケティングへのネットワーク論的一考察—取引契約実務例を中心として」(横浜商科大学学術研究会編『横浜商大論集』第22巻第2号, 1989年) 129ページ。

2. 日本側からみた韓国企業の問題点は、納期の問題、労働争議、海外へよい人材が派遣されていて韓国本社自体が人材不足、質問に対する返事が少ないこと、アフターサービス、部品の問題、価格競争力がなくなってきたなどである。
3. 技術的側面では、韓国企業の設計技術は多少高いが、生産技術はいまだ低く、技術者の裾野が広がっていない。現に日本企業の1社の場合には、韓国企業の製品の欠陥率が日本企業の約2倍であるという。
4. 社会的交換の側面では、最終的には感情的になりがちであって、日韓両国の民族問題にさかのぼる場合がある。
5. 日本企業の1社は、現在では韓国企業の技術レベルは、日本のそれよりも低いが、もし仮に韓国が欧米諸国のようにより民主化され、一層自由になった場合、現在アメリカなどの大学を卒業し同国に居住している韓国の技術者が、韓国に帰国したときにはその技術レベルは高くなり、日本にとっても大いに脅威になるのではないかと指摘している。しかし、2社はともに、韓国家電の価格競争力が喪失しているので、今後においてあまり日本企業にとってメリットを感じておらず、むしろタイ、フィリピン、インドネシアなどのほかのアジア諸国のほうへ目をむけているようである。ただし、日本から韓国に対する部品輸出については、今後とも魅力を持っている。

韓国の家電製品の輸出は、1988年になって韓国総輸出の約3割を占め、品目べつではトップの座につき従来の繊維を追い抜いた。かつ、私が80年代を前後して、韓国企業から家電製品を買付け、ヨーロッパ大手企業などに販売したさいには、主に韓国企業は同市場の輸入業者経由で販売していた。各企業も、海外流通チャネルに関する知識も乏しく、われわれ日本商社ですら介入するチャンスがあったが、その後韓国側は現地の輸入業者を切り、直接にチェーン・ストアやメーカーなどへ販売攻勢をかけ、現地に海外支店などをも設置した。いわば、はじめは商社などの販売網を活用

しながら、直接貿易にかえていくような日本家電業界が歩んだような同じパターンを踏襲したといえる。

現代では、日本メーカーが、韓国製品を買付け、たとえばアメリカ市場に販売する商社的役割を演じている。とすれば、いずれ現行の日本からの対韓国企業への注文分は、韓国企業によって取って代わられてしまうのであろうか。日本のメーカーの場合にはまずそれはありえないであろう。なぜならば、日本企業は、本稿の第Ⅰ節で述べたとおり、ブランド、流通チャネル、経営技術、開発技術、アフターサービスなどの「無形的比較優位」を有しているからである。もちろん、日本企業が無形的比較優位を喪失したときには、販売市場を奪われるかもしれない。日本や韓国メーカーによって商社が市場を奪われたのは、商社自体が無形的比較優位を保持していなかったということにもなる。事実、自己の工場をもたないが無形的比較優位を有する日本商社は韓国メーカーを下請けにしている場合がある⁽⁴⁾。韓国企業が今後進展していくには、自己のブランドなりの無形的比較優位を海外市場で確立していくほかないであろう。このような説明によって、製品コスト比較優位の「有形的比較優位」、および今日顕著になっている「無形的比較優位」の区別ができるのではないか。したがって、上記第5項で日本企業が韓国企業に魅力がなくなったというのは、韓国が特定製品の「有形的比較優位」を喪失したからである。韓国企業にしても、一定の製品に関して無形的比較優位を海外市場で獲得し、有形的比較優位を失うならば、他のアジア諸国などから製品供給を模索するであろう。いわば、有形的比較優位→無形的比較優位の循環によってアメリカ→日本→韓国→タイなどとサイクル化しているといえよう。この現象は、渡辺のいう「重層的追跡」によるものなのであろうか。ただし、わが国はアメリカなどと相違するところは、当初完成品で有形的比較優位、次にその完成品を第三国で生産することによって無形的比較優位を維持し、他方で完成品の心臓部の部品を第三国に供給し有形的比較優位を保つことである。いわば、二重構造的有

形的比較優位性を保持していることである。

つぎに、韓国企業とのインタビューの概略は、次のとおりである。

1. 韓国企業が、日本企業と取引交渉するとき、日本側は open mind ではなく、何を要求しているのかハッキリしない場合が多い。
2. 日本企業に働く一人一人は、取り立てて能力が高いとは思えないが、その集結力に脅威を感じる。
3. 日本企業は、集団意思決定を行うので、韓国側にとっては困惑することが多い。たとえば、次から次へと日本担当者が訪韓し、事務レベルで話をつけたと思ったら、また次の担当者が来るといったように、日本企業では誰が一体、最終意思決定を行うのか、不明確である。各担当者が婉曲的で、曖昧であることは、ハッキリさせると日本特有の村八分になってしまうことによるのではないか。韓国であれば、日本より個人志向が強いし、担当者の意思を明確に主張するし、会社側が取り上げねば、自分の意見を採用してくれる他の会社に移籍してしまう。
4. 日本側の売り手・買い手企業にしても傲慢な態度を取ることが多いように思われる。
5. 韓国企業は、欧米企業のようにコミュニケーション・チャネルを一本化する傾向が強いが、日本企業はマルチ・チャネルであり、混乱する場合が多い。日本側は、たとえ英語が話せるにしても、日本語しか話さないことが多い。
6. 韓国企業の若い担当者は、日本企業との取引交渉でとかく短気になりがちであって、彼らをなだめるのは相対的に日本語ができる年長者である場合が多い。
7. 韓国企業の国際マーケティング戦略は、quality, delivery, cost-down を主張している。price というかわりに cost-down とするのは、従来の韓国製品に対する単なる cheap というイメージから、品質を含めた経済性を強調することにあるという。

8. 日本企業の韓国企業に対する技術移転は、日本企業が欧米企業から学んだでがらし的なものを、移転しているにすぎない。その例として、アメリカなどの場合には、完成品をいきなり assemble することが多いのであるが、日本企業は肝心な部品を日本から供給し、すべてを assemble させようとしなない。

次に、韓国における日本商社とのインタビューについて述べてみる⁽⁵⁾。

1. 日本では、よく韓国企業の技術者が、日本企業で学んだ技術を韓国に帰国して、仲間たちに教示せず、他の企業にその技術をもって移籍してしまうことが多いといわれる。しかし、日本で教える技術はもちろん先端技術でもないし、いわば工場管理技術の場合が通常である。管理技術を日本で学んだとしても、韓国企業に戻ったときに、韓国企業の環境が日本企業と違うし、同僚に教えられるような環境がまずないということであろう。たとえば、機械を動かす油にしても、日本の工場では 1, 2, 3, 4, 5 などといった等級のものがあつたとしても、韓国工場では 1, 3, 5 の等級の油しかなければ日本の油に近いものしか選べない。そこですでに、日本企業との格差がでてしまい、経営者からはなんら技術を習得してこなかったかと不平をいわれる。個人主義の強い韓国技術者は、日本と同等の環境を与えてくれる他の企業に移籍してしまうのは当然の帰結になってしまうのであろう。

2. 通常技術移転といっても、上で述べたように最新技術を日本側が教えるわけがない。単に、生産技術といったほうがよい。日本側は、部分的な管理技術であるにもかかわらず、出し惜しみをし、技術指導料を多くとろうとし、極言すればただ意地悪である場合が多いのではないか。

3. 機械などの場合、韓国などでは 1 割、2 割程度の cost-down にしかない。日本側は、倍とか大きな cost-down を期待していることが多く、したがって韓国よりもタイ国などのよりコストの安いところに移管したがる。しかしながら、タイ国にしてもいずれ韓国と同じように、コスト

も上がるだろうし、おそらく品質の問題などでもいろいろな困難に直面する可能性があるかもしれない。そして、結局はまた韓国に戻る可能性もある。韓国との関係をもっと抜本的に考える時期に来ているのではないか。

4. 一般的に工場の現場などで働くことが、韓国では卑しいという観念があり、技術や生産などの分野では問題となりがちである。したがって、韓国経済が発展することによって、韓国は製品の輸入に依存しがちになって、韓国内で生産することが怠りがちになり、逆に韓国経済力を弱める懸念性があるかもしれない。そういう意味では、アメリカと類似性をもっている。

以上が、日韓企業とのインタビューの概略であるが、私の設定した図IIの「三国企業間の交換関係・交換フロー」モデル図⁽⁶⁾に従って若干の分析を試みよう。

まず、社会的交換の部分では、韓国企業は日本企業に対して批判的であり、われわれ日本人の価値観からすればいささか感情的な部分が散見される（たとえば、日本企業とのインタビュー第4項、韓国企業とのインタビュー第1, 2, 3, 4, 6項など）。しかし、韓国的環境要因で醸成された価値観からみれば、決して不当な判断とは思えないところがある。おそらく、多くの日本企業が一次撤退したのも、このような感情的要因のもつれが一つの理由となっていると考えらる。もちろん、過去における日韓関係における不幸な歴史的背景に基づくことが多いのであろうが、日韓両国の価値観の相違によることも大きな原因の一つとなっている。

飽戸(1987)の調査のよれば、韓国人のほうが日本人よりも概して、「自分の欲望に忠実」、「経済的よりも気儘な暮らし」などの生き方を選択する傾向が強く、他方で、「世間の目より好きな人生」、「リーダーで悩むより、人に従属」という点では両国ともに共通性をもち、周りを気にするし、かつあまり従属的ではないという⁽⁷⁾。つまり、日韓企業者の精神構造がわれわ

れが思っている以上に相違しているから、相互の意思疎通が欠落していると思われる。たとえば、韓国企業とのインタビューの第5項のコミュニケーション・チャンネルの問題は、韓国は欧米型に近く、日本は情報を共有するといった形式なのか独特である。社会的交換の部分ならびに情報的交換や事務的交換の部分が相互に影響しあっている。

社会的交換の部分が、技術的交換にもかかわっている。日本商社の韓国支店の代表とのインタビューはそれを如実に物語っている。いわば、技術移転の問題にしてもわが国の集団主義の考え方と韓国企業の個人志向の特性や労働市場の相違などに関連していると想定される（とくに、日本商社インタビュー第1項を参照）。個人主義や集団主義という言葉は、欧米の社会学者や経済学者、わが国の日本的経営学者などによるいろいろな考え方があるものの、私が考えているその概念はつぎのとおりである。

日本企業が意思決定を行う場合、事前にいろいろな根回しが行われ、各グループごとの調整がなされ、最終決定のテーブル会議ではすでに取り決められた事項の儀式を敢行するにすぎず、個人発想の環境的素地が少ない。従来の個人主義の意味からすれば、テーブル会議でいろいろな討議が交換されるべきであろう。しかし、わが国ではすでにその場である程度までグループのコンセンサスがえられ、たとえ刷新的個人発想があったとしてももってのほかとなってしまうようである。もちろん、根回しの段階で個人の意見が反映されると反論されるかもしれないが、その個人の許容範囲が少ない。ホンダのCITY開発に20代の若者の発想が受け入れられたのは、稀なケースであって、大概の場合には無視されてしまうことが多い。確かに、わが国の集結力は経済の拡大期には効を奏した。これからのソフトな経済の時代には個人の創造力が必要となるから、個人の許容範囲を拡大しなければならないと思う。

日本の場合に浜口の「間人主義」とか、西部の「相互的個人主義」ないし「準個人主義」などの見方もあるが、西欧的のものと区別するためには、

「心情的個人主義」および「心情的／權威的集團主義」とするのが比較的分かりやすいと思う。経営学者によってはわが国の終身雇用は普遍的要素を含んでいると主張するものがある。しかし、とくにアメリカなどの合理的個人主義の国でそれを強要することは、わが国の労働市場とも違い非常に危険性がありうる。わが国の心情的個人主義の国には適するのかもしれないが、アメリカ文化の体質にはそぐわないし、アメリカ人がその会社に長く定着するのは、そこが居心地がよいといった論理が働くからにすぎない。また、韓国企業が指摘しているように、わが国の心情的／權威的集團主義が極端になった場合を恐れている。その歯止めになるようなものは、心情的個人主義ではなく、確固たる義務とか権利をふまえた「堅固かつ冷厳な個人主義」が要求されるのではないだろうか。したがって、前述の日本商社の韓国支店代表の第1項の韓国技術者の問題は、日韓両国の環境的要因および価値観に基づく行動パターンの相違によると考えられる。

以上の分析では、もちろん厳密な科学的調査をふまえてはいない。ただし、本稿の第I節で述べた日米企業の精神構造になんらかの差異が存在すると想定されるように、少なくとも日韓企業の精神構造が相違し、両国企業間の相互作用の歯車がかみ合わない部分があると考えられる。日本企業にとっては、韓国における生産コストの増加により韓国企業に対して魅力を感じなくなったということは、競争優位を保持しなければならない観点からして確かに合理的な考え方である。けれども、もう少し韓国企業がもつ優位性を理解し育てるには、韓国企業の基本的価値体系にまで踏み込む必要があるのではないか。日本商社の韓国代表がいう第3項目は、まさにこれを示唆している。さもないと、日本企業はアメリカ企業がおかしな短絡的、かつ極端な合理主義の欠陥のてつを踏みかねない。

(注)

- (1) 日韓企業に関する予備的調査の一部については、前掲拙稿、横浜六大学連合学会『大会報告』ですでに述べている。

- (2) 前掲拙稿、『横浜商大論集』第23巻第1号，拙稿「三国間貿易契約から国際マーケティングへのネットワーク論的—考察—取引契約実務例を中心として—」(横浜商科大学学術研究会編『横浜商大論集』第22巻第2号，1989年)102—129ページなどを参照。仮説的命題は，「国際マーケティングにおける売り手および買い手の長期関係を維持し，クモの巣組織網を安定化させるには，法的関係は，あくまでも物品等の所有権にかかわる基本的条件であって，とくに社会的／技術的／情動的／事務的交換などによって補足することが肝要である。しかも，その組織は通常，差異化される傾向が強い。」ということである。
- (3) 拙稿「予備的モデル「弾力的国際経営論」の再構築—日本企業のマーケティング行動特性の仮説との関連において—」(麗澤大学『紀要』第45巻，1987年)111—142ページを参照。
- (4) 音響製品の設計，開発などを手掛け，主に韓国で委託生産し，海外市場に販売している。
- (5) 主に鉄鋼，産業機械などを扱っている大手商社の韓国代表であり，韓国語にも堪能であり，韓国での取引経験も長い。
- (6) (注)(2)を参照。
- (7) 飽戸弘『新しい消費者のパラダイム』中央経済社，1987年を参照。

IV. 結びにかえて——合理性と価値観の統合化——

昨年はアジアでは中国の天安門事件が起こり，つづいて米ソの緊張緩和，ドイツの統一，ルーマニア革命，ハンガリー，ポーランドなどの東欧社会主義体制の変革といったいわゆるヨーロッパ的価値観の統合化が進んだ。まさにこれは，近世においてヨーロッパが生んだ合理主義的なものの考え方よりは，むしろ人びとの価値観といったようなものが強く作用したからではないかと考えられる。今日のイラク問題にせよ，そのよしあしは別としてサダム・フセイン・イラク大統領 (President Saddam Hussein) が，人びとの理性よりは価値観の共鳴に訴え，その打開策をはかろうとしているのは，東欧諸国などからの価値共鳴の雪崩現象といえなくもない。

本稿の第II節で述べた企業文化の問題にしても，従来の合理主義的思考からすれば，非合理的側面ではあった。しかし，とくに1980年代に入って

欧米諸国の経済学、マーケティング、経営学の分野などで注目されてきている。他方で、アメリカ経済と文化は50年代から75年まで上向きの状態であって、その後75年から2000年までは、文化は上向きの状態であるが、経済は下向き傾向が強くなると D. Yankelovitch (1983) がいうように⁽¹⁾、経済的合理性の限界がとりわけ成熟した資本主義社会で顕著になってきたようだ。92年の E C 統合にせよ、東欧社会主義体制の変革にせよ、究極的にはその西欧的合理性の破局を回避するためのものであり、逆に非合理的価値観を統合し、ブロック化することによって生き延びようとしていると考えられる。

C. Karlsson (1989) は、日本的経営を称して「行者のベットの釘」と指摘する⁽²⁾。われわれ日本人は鋭い矛先をもっているがすべてが同じ高さ、同じ方向に一直線に協働し、組織における高位の目標を達成するためにおのおのすべてが貢献するという。西欧的個人主義に基づく合理主義からすれば、すべての人間が同質的になって、個人を滅し、ただひたすらに組織のために働く発想などはおそらく背筋が寒くなる思いがするのであろう。しかも、この日本の企業文化が製品の生産性や品質を世界でもっとも強固のものにした要因となり、さらにこのような集団化が製品開発のイノベーションにまでもつながっていく可能性があるとし、まさに西欧諸国にとっては、この日本的経営は文化ショックであると結論づける。日本企業の集団志向に対する脅威は、西欧にとってばかりでなく、本稿の第III節で述べた韓国企業も同じような感じ方をしている。このような視点にたてば、将来における日韓企業のあり方について、日本企業は韓国企業との関係で基本的価値体系から生じると考えられる社会的交換の部分をより重視すべきことになろう。

わが国では全体組織の和を重んじ、学習過程を通じて個人と組織が一体となって目的を達成するという集団志向は、確かに経済成果を高めるうえにおいて大きな役割を演じてきたことは否めない。Barney がいう特有、か

つ模倣のできない企業文化であるがゆえに、経済的効果を生む原動力になったのかもしれない。しかも、経済的合理性からすればこのような企業文化は価値あるのであろうが、価値基準からすれば個を失うということが果たして価値あるものなのか。集団志向のもっとも危惧される部分は、すべてが同質でなければならないから、異質なものを排除する傾向が強く、たとえその異質性が正当であり、全体組織のよい意味で抑止力として作用するにしても見向きもされず、逆に Hitler のナチズムのような方向に集団が流れることである。中谷 (1990) の「要塞国家日本を打破れ」⁽³⁾は、まさにこれを意味している。このような観点からして、集団主義の危険性を避けるためには、私は常々主張しているように、個と集団のいずれの極へも偏向しない「個人志向と集団志向の均衡化」⁽⁴⁾こそはわが国が今後において生きのびていくすべではないかと考える。その具体性については、Barnard は、『経営者の役割』の最後で、個人と協働という形式で次のように示唆している。

「協働の拡大と個人の発展は相互依存的な現実であり、それらの間の適切な割合すなわちバランスが人類の福祉を向上する必要条件であると信じる。それは社会全体と個人とのいずれについても主観的であるから、この割合がどうかということを科学は語りえないと信じる。それは哲学と宗教の問題である。」⁽⁵⁾ (傍点は筆者による)。

K. Polanyi (1977) は、「経済的」(economic) について、二つの意味合いがあるとし、その一つは新古典派の目的－手段関係の経済的意味、もう一つは人間が自然環境と制度化された相互作用のなかで生きるといった「実体的経済」をあげ、新古典派の C. Menger (1923) の「人間の経済的二方向」における「財の希少性から生じる人間経済の節約化(経済化)の方向」をホモ・エコノミクスの最大化の公準とし、ならびに財の希少性にかかわらず起こる「技術的－経済的な方向」を実体的経済と解した⁽⁶⁾。実体的経済とは、「人間が生活のために自然および彼の仲間たちに明白に依存

する」ということで文化人類学的な意味合いが強い⁽⁷⁾。

私は、Menger の市場経済的「経済化の方向」は経済的合理性、非市場的「技術的方向」(Polanyi の実体的経済)は価値観に結びつくのではないかと解釈したい。さらに、前述した「個人志向」を個人主義的合理性、「集団志向」を実体的経済と結べば、「個と集団の均衡化」は、経済的合理性と価値観の統合化につながり、まさにこれこそが人間経済の進むべき方向ではないか⁽⁸⁾、と私は考えるのである。Barnard の協働と個人の関係にしても同じような意味合いを示唆しているのではないだろうか。

竹内(1979)は近代的合理性について、経済分野においてばかりでなくより広い社会的意味合いで、マンフォード(Mumford)がいう『機械の神話』と『生命の神話』の両極性からわれわれが開放され、「人間の「自由」」が中心的概念に据えられるべきだ⁽⁹⁾と主張している。竹内は、前者の『機械の神話』を理性、論理、近代合理性などの「前進衝動」、後者を感性、直感、反近代などの「退行衝動」という言葉に言い換えて、人間の真の「自由」の意味は、自然、他の人間や社会からの開放、ならびに「前進衝動」や「退行衝動」からの開放であるという。さらに、「これらの衝動の善悪をとやかく論ずることではなく、それが実のところ何をもたらすかを、「事実」として理解することであり、個々の事実について、それを客観的な普遍法則のなかに解消してしまうことでもなく、また倫理的原則によって断罪し去ることでもなく、一つ一つのものに即してその具体的な意味を考え、判断すべきであること、またそれをイメージにまで形成しなければならないということにつくる。」⁽¹⁰⁾(傍点は筆者による)と竹内は主唱する。

つまり、私がいう「個と集団の均衡化」ないし「経済的合理性と価値観の統合化」からえられる結果が、たとえば竹内のいう人間の「自由」と一つの接点をもつのかかもしれない。なぜならば、日本人がとかく欧米諸国などから批判を浴びている創造性の乏しさを、竹内がいう「感覚的経験を拡大するイメージを創造する」ことによって補完されうるだろうし、それは

本稿の第III節で述べた「個人の許容範囲の拡大」や、「確固たる義務とか権利をふまえた「堅固、かつ冷厳な個人主義」という私の主張に少なからず合致する部分があると思われるからである。

まさに、これは「われわれは、先駆者たちの見解を自己の精神的な財産としながら、これを吟味し、学説より経験に、人々の思想よりは物事の本性に訴えることを決して恐れないようにすることによって、これらの危険を回避する」⁽¹¹⁾という経済学者 Menger の言説に一致するのである。

つまり、完全に合理的実証主義でもなく、極端に感性的でもない、感覚的经验に基づいたイメージの創造が、今後におけるわれわれ日本人の生き方を示唆しているのかもしれない。それには、個人主義の許容度をゆるめるところにわれわれの新たな模索が始まるともいえる。

(注)

- (1) Yankelovitch, D. (1981), *New Rules, Searching for self-fulfillment in a world turned upside down*, Random House.
- (2) Karlsson, C. (1989), "High Rates of Innovation: The Japanese Culture Shock to Europe," *European Management Journal*, 7-1, pp. 31-39.
- (3) 中谷巖「要塞国家・日本を打破れ」『週刊東洋経済』1990年7月28日号, 6—14ページ.
- (4) 前掲拙稿, 横浜六大学連合学会『大会報告』, Yamada, T., et al. (1984), "Interactive Marketing-The Japanese Approach," *Management Research News*, 7-4, MCB Univ. Press, UK, pp. 7-12などを参照.
- (5) Barnard, op. cit., p. 296. バーナード著, 山本安次郎他訳, 前掲『邦訳書』, 309ページ.
- (6) K. ポランニー著, 玉野井芳郎他訳『人間の経済(I)ー市場社会の虚構性ー』岩波書店, 1980年, 63—67ページ. K. ポランニー著, 玉野井芳郎訳「メンガーにおける「経済的」の二つの意味」(玉野井芳郎訳『エコノミーとエコロジー』みすず書房, 1978年, 316—337ページ. カール・メンガー著, 八木紀一郎他訳『一般理論経済学(1)遺稿による『経済学原理』第2版』みすず書房, 119—128ページ. Polanyi / Menger 理論との関連で国際マーケティングについての考察は, 前掲拙稿, 麗澤大学『紀要』第45巻および拙稿「我が国企業の国際マーケティング行動特性」(麗澤大学『紀要』第43巻, 1986年)などを参照.

- (7) 同上邦訳書『人間経済（Ⅰ）』，59ページ。
- (8) Menger / Polanyi の関係や，「個と集団」の関連づけなどについての詳細は，別途論じたい。
- (9) 以下の竹内の主張は，竹内啓，前掲書，92－121ページによる。
- (10) 竹内啓，前掲書，120－121ページ。
- (11) カール・メンガー著，八木紀一郎他訳，前掲『邦訳書（Ⅰ）』，22ページ。前掲拙稿，麗澤大学『紀要』第4巻，294ページ。

（付記）本稿第Ⅲ節の日韓企業の予備的調査は，横浜商科大学学術研究会の平成元年度研究助成による。